

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

A CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NO BANCO REAL DE FLORIANÓPOLIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

RICARDO ALEXANDRE MACHADO

Florianópolis, Dezembro de 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

A CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NO BANCO REAL DE FLORIANÓPOLIS

RICARDO ALEXANDRE MACHADO

ORIENTADOR

GERSON RIZZATTI

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Florianópolis, Dezembro de 1999

SUMÁRIO

RESUMO	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 HISTÓRICO DO BANCO REAL.....	8
1.1.1 <i>O caráter pioneiro.....</i>	<i>9</i>
1.1.2 <i>Investimentos e incorporações.....</i>	<i>13</i>
1.2 A AGÊNCIA FLORIANÓPOLIS.....	14
1.3 TEMA PROBLEMA.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1 BANCOS.....	21
3.1.1 <i>Origem dos bancos.....</i>	<i>21</i>
3.1.2 <i>Os Serviços bancários.....</i>	<i>23</i>
3.2 CRIATIVIDADE.....	26
3.2.1 <i>Definições de criatividade</i>	<i>26</i>
3.2.2 <i>A Necessidade da Criatividade nas Organizações</i>	<i>27</i>
3.2.3 <i>Principais abordagens sobre criatividade.....</i>	<i>30</i>
3.2.4 <i>Técnicas para desenvolvimento da criatividade.....</i>	<i>36</i>
3.2.5 <i>Fatores motivacionais e inibidores da criatividade.....</i>	<i>49</i>
4 METODOLOGIA DO TRABALHO	65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	65
4.1.1 <i>Abordagem: Qualitativa.....</i>	<i>65</i>
4.1.2 <i>Perspectiva do Estudo Transversal.....</i>	<i>65</i>
4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
4.2.1 <i>Quanto aos Meios</i>	<i>66</i>
4.2.2 <i>Quanto aos Fins.....</i>	<i>66</i>
4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	67
4.3.1 <i>População.....</i>	<i>67</i>
4.3.2 <i>Amostra.....</i>	<i>68</i>
4.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	68
4.4.1 <i>Tipos de Dados.....</i>	<i>68</i>
4.4.2 <i>Instrumentos de Coleta de Dados</i>	<i>69</i>
4.4.3 <i>Análise e Interpretação dos Dados.....</i>	<i>70</i>
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	71
5.1 DADOS PESSOAIS DA POPULAÇÃO ENTREVISTADA.....	71
<i>População por sexo</i>	<i>71</i>
<i>População por tempo de serviço.....</i>	<i>71</i>
<i>População por faixa etária.....</i>	<i>72</i>
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	72
6 CONCLUSÃO.....	85
7 RECOMENDAÇÕES	88
8 BIBLIOGRAFIA	90

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota ____ ao aluno Ricardo Alexandre Machado na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

Banca Examinadora:

Profº. Gérson Rizzatti

Presidente

Pofª. Maria Teresinha Angeloni

Membro

Profª. Eloise Helena L. Dellagnelo

Membro

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a meu irmão Gilberto Machado, que desde a infância me incentivou a estudar e a criar gosto pela leitura e pelo conhecimento;
- A minha família que sempre esteve presente nos momentos difíceis e principalmente aos meus pais que sempre me aconselharam a nunca desistir de lutar;
- A minha esposa Kelly Cristina Cabral Machado que me apoiou em todas as batalhas e suportou todo meu mal humor e falta de atenção pelo pouco tempo a ela concedido;
- A meu orientador professor Gérson Rizzatti pela paciência e pela simplicidade que me motivaram a chegar até o fim desta caminhada;
- A todos professores e funcionários da UFSC pelo trabalho incansável de atender e ensinar da melhor maneira nossos acadêmicos;
- A meus dois grandes amigos Adenilson Perin e Júlio César Narciso que tantas vezes me socorreram em dúvidas de provas e exercícios;
- A todos funcionários do Banco Real pela gentileza de me concederem seus preciosos tempos dedicados a atender bem seus clientes;

- Enfim a Deus e a toda força superior que me fez chegar até aqui vivo e com saúde, que na verdade é o que mais importa.

" Os homens não vivem em cooperação natural, como fazem as abelhas ou as formigas. O acordo entre elas é natural; entre os homens é artificial. Os indivíduos só entram em sociedade quando a preservação da vida está ameaçada "

THOMAS HOBBS

RESUMO

O presente trabalho tem como tema central a criatividade no trabalho sob a visão de gerentes, chefes e da parte operacional da agência do Banco Real de Florianópolis.

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica, de cunho qualitativa, realizada sob avaliação crítica organizacional.

As categorias de pesquisa consideradas como objetivos específicos deste trabalho são quatro: identificar as políticas e procedimentos de criatividade adotados pela agência e pelo Banco Real, verificar a importância conferida pela administração e pelos subordinados aos processos de criação, identificar e analisar os principais fatores que contribuem ou dificultam para o desenvolvimento criativo e avaliar se as idéias criativas são colocadas em prática pelo banco ou pela agência de Florianópolis.

Aborda-se, na primeira etapa a caracterização da organização Banco Real S/A e a Agência Florianópolis, logo depois é apresentado a importância atribuída à criatividade, seus conceitos e abordagens, os fatores motivacionais e inibidores e os canais para seu desenvolvimento.

Na segunda etapa, encontram-se delineados a metodologia, exploratória-descritiva, conhecida como "estudo de casos", a ser aplicada em uma empresa do setor bancário de Florianópolis.

A fase posterior refere-se a análise do estudo e apresentação dos resultados.

Fechando o trabalho, encontra-se, encontra-se as conclusões, baseadas nas análises e na teoria.

1 INTRODUÇÃO

Os países ricos investem cada vez mais em processos criativos. Os Estados Unidos não é o mais poderoso país do mundo apenas por ter a maior força militar do mundo mais por possuir também as maiores patentes de produtos industrializados.

Em plena era pós industrial ainda existem pessoas que julgam que a criatividade é típica de pessoas loucas, artistas ou de humor incerto.

A chamada inteligência emocional, aquela qualidade desprezada no tempo em que a razão era associada à produção em série, a sincronização de movimentos, à hierarquização e compartimentalização de funções, entra neste contexto sendo o equilíbrio entre a razão e emoção, entre fantasia e senso prático. Segundo DE MASI(1999) "não basta ser criativo é preciso espírito empreendedor e paixão motivadora".

1.1 Histórico do Banco Real

O Banco Real - que hoje possui uma rede de aproximadamente 1.400 agências e postos de atendimento onde trabalham mais de 16500 funcionários - nasceu na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, em 16 de junho de 1925. Na época, o Brasil vivia um período de ajuste econômico que freou o desempenho da economia e, principalmente, da produção industrial, em forte expansão desde 1922. Foi nesse cenário de incerteza econômica que o advogado Clemente de Faria - então com 34 anos de idade e muita popularidade adquirida em um mandato de deputado estadual - iniciou as atividades de uma cooperativa cujo objetivo era o de oferecer crédito aos produtores rurais mineiros,

contribuindo assim para que eles pudessem ter acesso a recursos e destiná-los ao desenvolvimento da sua atividade.

Os negócios da cooperativa, apesar do momento econômico incerto, cresceram rapidamente. Em apenas dois anos, ela transformou-se em uma instituição bancária - o Banco da Lavoura de Minas Gerais -, mas manteve-se fiel ao seu objetivo inicial, oferecendo a pequenos lavradores acesso a mecanismos de financiamento à produção e oportunidades de investimento.

Atuando junto a esse público e adotando soluções inovadoras para o mercado bancário da época, o Lavourã, como se falava em Minas, começou a destacar-se chamando a atenção de outros banqueiros que, com bom humor, se referiam ao Banco como o "tamborete do Clemente", tal era a repercussão do seu êxito no mercado.

1.1.1 O caráter pioneiro

Mas, esse bom humor não impediu que passassem, eles próprios, a adotar, nas suas instituições, soluções e produtos utilizados pioneiramente pelo banco da Lavoura, como o crédito pessoal, a conta de economia (muito semelhante à poupança de hoje) e a idéia do "cofrinho".

O processo de crescimento contínuo do Banco da Lavoura o levou, em 1929, a transformar-se em uma sociedade anônima. Já no ano seguinte, estruturado em bases sólidas, o Banco da Lavoura pôde suportar as dificuldades geradas pela crise financeira mundial que levou o Brasil à instabilidade econômica com a Revolução de 30. Ainda assim, o Banco da Lavoura prosseguiu com a sua expansão, abrindo a primeira filial na cidade mineira de Queluz, que hoje chama-se Conselheiro Lafayette.

A partir daí, o crescimento do Banco se deu tanto pela abertura de novas unidade como pela incorporação de outras instituições. Em 1934, já sob o primeiro governo de Vargas, o Lavoura incorporou o Banco Comercial de Bom Sucesso. Dois anos mais tarde, enquanto a economia mostrava um declínio da importância das exportações do café para as contas do País, o Banco atravessou as fronteiras de Minas Gerais, inaugurando a sua primeira agência fora do estado, na cidade do Rio de Janeiro. Em 1937, já com 25 agências e 14 escritórios, o Banco da Lavoura de Minas Gerais tornou-se a 25ª instituição financeira do Brasil.

O ano seguinte foi ainda mais expressivo. A política de expansão por meio de incorporações - que havia sido iniciada em 1934 e consolidada em 1937 com a aquisição do Banco J. O. Resende - teve um grande impulso. Neste ano,

foram incorporadas as instituições Banco Comercial de Alfenas, Banco de Pouso Alegre, Banco de Campanha e Banco Santaritense.

Progressivamente, o Banco da Lavoura foi se consolidando como um ativo participante do mercado financeiro brasileiro, com significativos aumentos de capital e a abertura de agências e escritórios em importantes centros, além de dar continuidade à política de incorporação de outras instituições. Sua chegada a São Paulo, hoje o maior centro financeiro do país, deu-se em 1945 com a abertura das primeiras agências na capital. Nesta época, o Brasil vivia em um cenário de considerável agitação política, que resultou na deposição de Vargas e no fim do Estado Novo, por ele instituído em 1937.

O ano de 1948 é marcado pela chegada do Banco ao nordeste do país, com abertura de agências nas cidade de Recife(PE) e Salvador(BA). Na mesma época, o Banco da Lavoura fixou-se no Amapá, auxiliando a integração do então Território Federal, por meio de financiamento a uma empresa constituída com a finalidade de explorar a maior riqueza mineral da região; o manganês. Foi nesse ano também que Dr. Aloyzio de Andrade Faria assumiu a superintendência do Banco em substituição ao seu pai, falecido em outubro de 1948, aos 57 anos. A gestão de Aloysio Faria frente ao

banco da Lavoura pautou-se pela continuidade da obra de seu pai. Com apenas 28 anos na época, ele realizou o ideal do Banco da Lavoura uma instituição presente em todo o território nacional.

Seguindo essa política, no período de 1948 a 1955, o Banco da Lavoura de Minas Gerais instalou uma filial em Porto Alegre e incorporou o Banco do Norte do Brasil S. A, de Alagoas, somando uma rede de 180 agências. Nesta época, tornou-se líder entre os bancos privados brasileiros.

Com uma posição consolidada no Brasil, o Banco iniciou sua trajetória internacional. Em 1957, foi o primeiro banco a se instalar em Brasília, antes mesmo da inauguração da futura Capital Federal, recebendo a carta patente nº 1. No período entre 1958 e 1966, o Banco da Lavoura incorporou o Banco Vera Cruz, totalizando 346 agências, e criou o Banco Real de Investimentos S.A.

O ano de 1969 foi marcado por eventos importantes, como a mudança da sede da organização de Belo Horizonte para São Paulo, e pela criação de mais duas empresas financeiras; a Companhia Real de Investimento e a Companhia Real de Crédito Imobiliário, além da incorporação do Banco Mercantil de Niterói.

1.1.2 Investimentos e incorporações

A denominação Banco Real S.A foi adotada em 1971, pouco antes da organização planejar - e inicial, em 1973 - um acelerado processo de expansão no exterior, com a criação do Grupo Real del Paraguay, constituído por um banco comercial e mais três empresas. No ano seguinte, o Banco Real abre sua agência em Fernando de Noronha e incorpora o Banco de Minas Gerais, que contava, então, com 133 agências.

No ano do seu cinquentenário, 1975, O Banco Real contava com a maior rede nacional de agências (512) e 10 unidade no exterior - Bogotá, Panamá, Grand Cayman, Nassau, Curaçao, Los Angeles, Nova York, Toronto e Cidade do México -, além das 12 empresas associadas, incluindo-se a Companhia Real de Investimentos, então a primeira do ranking nacional.

No período de 1975 a 1998, o Banco Real consolidou a sua posição entre os quatro maiores bancos privados brasileiros, lançou muitos produtos inovadores no mercado e destacou-se por ser uma organização administrada com seriedade e competência. Em meados de 1998, foi anunciada a parceria estratégica entre o Banco Real e o ABN AMRO Bank.

Poucas mudanças foram notadas até o momento com a incorporação do banco Real pelo ABN AMRO bank. Esperam-se muitas transformações a médio e longo prazo.

1.2 A Agência Florianópolis

A Agência do Banco Real de Florianópolis esta localizada na rua Álvaro de Carvalho 307, numa área onde situam-se várias organizações financeiras. A Agência possui **37** funcionários divididos nos seguintes cargos, como mostra tabela a seguir:

Cargos	Nº Funcionários	% em cargos
Gerentes	10	27,02%
Assistentes Gerentes	04	10,81%
Procurador	04	10,81%
Caixas	13	35,13%
Estagiários	05	13,51%
Contínuo	01	0,02%

Os funcionários em sua grande maioria estão cursando ou desistiram de cursar o nível superior.

A agência possui 7000 clientes que ajudam a incrementar a produção. A Agência ainda possui 05 Postos de Atendimento Bancário que servem para facilitar a vida do cliente e escoar um pouco o grande movimento. Os postos são os seguintes: POSTO DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, POSTO DO COLÉGIO CORAÇÃO DE JESUS, POSTO DA ELETROSUL, POSTO DA SANTA FÉ VEÍCULOS, POSTO DO BANCO FIAT.

A Agência conta com serviços prestados por setores de apoio como:

Disk Real: seria o banco por telefone do cliente, onde o mesmo pode abrir conta corrente, transferir dinheiro, comprar produtos do banco, tirar dúvidas as mais variadas possíveis com a comodidade de não precisar sair de casa usando o banco em diversos tipos de necessidades.

Central de Serviços: é o setor de apoio da agência onde são abertas as conta correntes, cadastrados e liberados os empréstimos, regularizados situações impeditivas dos clientes e muitos outros trabalhos mais burocráticos que anteriormente eram feitos na agência, o que carregava em excesso o trabalho neste local.

Centro de compensação: é onde são compensados os cheques e títulos do Banco Real e os de outros bancos.

PS(Posto de serviços): é onde são feitos os mais variados tipos de autenticações e pesquisa bancárias.

1.3 Tema Problema

A criatividade vem sendo estudada nos últimos anos como forte instrumento para o desenvolvimento de pessoas e consequentemente de organizações. As pessoas criativas sempre foram ligadas a personalidades loucas, indisciplinadas, lunáticas e fora da ordem social. Mas nem sempre isto é verdadeiro, pois encontramos segundo De Masi pessoas sérias, pontuais e organizadas com um alto grau de criação.

Mas confrontando este pensamento em uma pesquisa junto a crianças Neves (1998) concluiu que quanto maior o grau de socialização da criança menor é o seu poder criativo. Reafirmando e colaborando com essa análise social que interfere no poder de criação Abraham Maslow citado por Predebon(1997:34) nos fala que "o homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou".

As grandes empresas estão valorizando muito esta qualidade de ser criativo disputando com outras organizações os melhores profissionais, para se tornarem mais capacitadas neste imprevisível mundo dos negócios. Busca-se neste trabalho encontrar os verdadeiros profissionais aptos a enfrentar esta desumana concorrência, onde se procura inventar novos produtos e técnicas para a sobrevivência da organização.

Tendo em vista este aspecto, estudou-se a seguinte pergunta de problema:

"É oportunizado aos funcionários do Banco Real da Agência Florianópolis de demonstrarem sua criatividade no trabalho?"

1.4 Justificativa

Vivemos num mundo onde o valor ao ser humano, o conhecimento e informações que ele transmite é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, tanto na área comercial, acadêmica e também na vida afetiva entre pais e filhos, marido e mulher. O mundo está em crescente e acelerada transformação o que exige do profissional instrumentos que o façam acompanhar neste ritmo louco de trabalho e suas variações.

A criatividade colabora neste processo por ser uma ciência que diferencia a pessoa que a possui dos demais concorrentes, desempenhando papel importante na disputa por espaço na organização. O que pensadores querem transmitir as pessoas é que a criatividade pode ser assimilada e trabalhada por qualquer pessoa não importando qual seu cargo, idade ou condição social.

Criar nada mais é do que conceber o algo novo, único e original. Um espirro seu é algo original pois ninguém jamais poderá imitá-lo de forma idêntica, pois você é um ser individual e único. O que as pessoas talvez não saibam é que o que impede elas de inventarem novas maneiras e padrões de trabalho são bloqueios até fáceis de compreender se dermos uma parada e analisar nosso dia-a-dia , o nosso comportamento diante das informações e coisas que nos rodeiam e chegam até nós. Como se refere Adams(1994:25) "a maioria de nós não está ciente da extensão de nossos bloqueios de criação".

O povo brasileiro é considerado muito criativo pois possui algumas das principais qualidades encontradas em pessoas criativas segundo Botelho(1994:103): esperançoso, alegre, acomodado, adaptável, sentimental, comunicativo, dependente, humilde, criativo e inseguro. Essas características demonstram como um profissional brasileiro

pode ser bem trabalhado dando um novo impulso a seus objetivos diários.

O estudo da criatividade se faz muito importante neste cenário onde as empresas e pessoas estão inseridos, onde se faz necessário a participação de todos para alcançar a meta. Mesmo sendo uma área nova e atual esta pesquisa tenta preencher este grande espaço que temos para explorar, com poucas obras e publicações. Este assunto que nos fará entender mais a fundo se existem processos de criatividade no Banco Real de Florianópolis, de onde partem, se realmente é praticado e colocado em prática as idéias e no caso de não haver trabalhos criativos descobrir o que impede para isto se efetivar. Estudar a criatividade é dar uma chance para o desenvolvimento dos profissionais do Banco Real tanto em âmbito humano, da eficácia e da competitividade.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar se os funcionários do Banco Real da Agência Florianópolis tem liberdade para criar no desempenho de suas atividades.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são as políticas e procedimentos adotados pelo banco no que tange a criatividade dos seus funcionários;
- Verificar a importância conferida pela administração e pelos subordinados aos processos de criação;
- Identificar e analisar os principais fatores que contribuem ou dificultam para o desenvolvimento criativo;
- Avaliar se as idéias criativas são colocadas em prática no banco;
- Apresentar as principais descobertas e resultados obtidos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Bancos

3.1.1 Origem dos bancos

Por definição, banco é a instituição que comercia com dinheiro e crédito. Segundo BUENO (1994), Banco é a casa onde se realizam transações de valores. Já na abordagem de ZAMBERLAN & SALERNO (1987:177), sob o ponto de vista empresarial, bancos são empresas que tomam recursos através de um sistema de captação para proceder a uma posterior aplicação estabelecendo, para isto, algumas normas de trabalho e utilizando-se de alguns instrumentos.

A origem dos bancos remonta a antigüidade, pois na Babilônia já existiam pessoas que emprestavam e guardavam dinheiro de outros. Tendo certo caráter sagrado, o dinheiro era confiado aos sacerdotes nos templos. Mas, segundo estudiosos de arqueologia, foram os fenícios os primeiros a realizar operações bancárias. Os romanos deram o nome hoje universal à instituição: "banco" vem do italiano, significando a mesa que os cambistas utilizavam para suas operações monetárias. Na época a principal ocupação dos bancos era a troca de moeda, mas também aceitavam depósitos e faziam empréstimos. A expressão "bancarrota" derivou do

fato de que, quando o negócio não prosperava, era costume quebrar a mesa.

Conforme WONNACOTT, P. et al (1982:218) foi a busca de lucro que determinou o desenvolvimento do sistema bancário, e este processo pode ser melhor ilustrado pela história dos ourives medievais. Embora a atividade específica dos ourives fosse a de trabalhar os metais preciosos, eles também exerciam a função de recebê-los para que fossem guardados. Prestavam este serviço aos viajantes, mercadores e elites da época em troca de uma pequena taxa de serviço.

Quando as pessoas depositavam jóias, por exemplo, naturalmente lhes eram devolvidos os mesmos objetos; mas quando os depósitos eram na forma de varas e moedas de ouro, não havia necessidade de receber o mesmo objeto de volta, conquanto que o objeto repostado tivesse o mesmo valor. Após algum tempo o ourives percebe que uma quantia considerável permanecia em estoque, pois as retiradas dos clientes não ocorriam de uma só vez, além de que sempre haviam novos depósitos. Assim, lhe ocorre a idéia de emprestar uma parcela do estoque de ouro: o ourives emprestaria ouro e receberia em troca o valor correspondente em notas promissórias nas quais eram especificadas a taxa de juros e o período de resgate das mesmas (...). Neste momento, sua atividade deixa de ser a

de uma simples casa de penhores para transformar-se na de um banco comercial, como o conhecemos hoje (WONNACOTT, P et al, ibid:219).

3.1.2 Os Serviços bancários

Segundo ZAMBERLAN & SALERMO (1987), acompanhando a evolução da economia, os bancos aplicam seus serviços de intermediação a parcelas cada vez maiores da população economicamente ativa: salários, contas de serviços públicos, impostos, empréstimos, financiamento e uma gama de outras operações são efetuadas via bancos.

Além dos diversos serviços prestados, os bancos possuem um papel ativo na economia, influenciando nas taxas de juros e no processo de acumulação capitalista, assim como outros setores produtivos, mesmo nada produzindo materialmente.

Os autores acentuam ainda que os aspectos fundamentais da evolução do sistema bancário brasileiro são: crescimento (pela formação de conglomerados financeiros), dispersão geográfica localizadas em diversas regiões do país) e diversificação de serviços (ampliação do espectro a partir da década de 60). Para viabilizar o controle das atividades

desenvolvidas em um número elevado de agências dispersas geograficamente, as empresas intensificam a padronização das rotinas e atividades. Esta padronização abriu campo para a instalação de processamento eletrônico das movimentações da agência, (...) rompendo algumas características do trabalho nos anos 40/50, quando se exigia até diploma de contabilidade para o ingresso na carreira bancária (ZAMBERLAM & SALERNO, *ibid*:176).

Entendendo os bancos como atuando através da captação/aplicação de recursos, encontramos a figura do cliente como peça fundamental para os negócios. É ao mesmo tempo fonte (depósitos à vista, poupança, seguros, (...), etc.) e tomados de recursos (empréstimos pessoais, programas especiais de crédito imobiliário, (...), etc.), desencadeando com sua chegada todo o processo de trabalho (ZAMBERLAM & SALERNO, *op. Cit*:177-178). Daí decorre a importância da função de atendimento. Atrair clientes, diminuir filas, oferecer conforto é condição necessária para efetivar o objetivo da instituição: captação/aplicação dos recursos.

Atualmente, nas agências, predominam as atividades de atendimento ao público, pois, com a implantação dos sistemas informatizados, o trabalho anteriormente realizado pelos setores de "retaguarda" é feito principalmente por

centros de serviços, sendo que apenas permanece nas agência um pequeno setor de suporte interno.

Distinguindo entre as atividade de atendimento e as de suporte (retaguarda) evidencia-se que nas de suporte a ênfase é para a execução das rotinas estabelecidas (não errar nas tarefas que envolvem valores) e nas de atendimento é para o próprio aos clientes (relaciona-se bem com a clientela). Percebe-se ainda que nos setores de atendimento há maior cuidado na organização do espaço do que nos setores de suporte.

Segundo POLO(1993:15), as tarefas oriundas das funções administrativas têm uma relação com a organização, enquanto que as tarefas operativas estão relacionadas com a execução do próprio serviço. Embora as funções executadas dentro de uma agência sejam principalmente operacionais, a influência das decisões organizacionais, como a compra de mobiliário para os caixas, as mudanças de caráter físico nos postos ou nos horários de trabalho, por exemplo, são fundamentais nas funções operativas de um banco, quando se estuda a interação homem(s)-tarefa(s). Como a maioria das operações realizadas na agência estão concentradas nos movimentos de contas bancárias e na cobrança de títulos, as áreas de maior fluxo de pessoas são as de atendimento ao público. Atualmente alguns serviços são realizados em

máquinas automáticas como os terminais "online"(substitutos das registradoras antigas), os terminais de consulta e os de saque.

3.2 Criatividade

3.2.1 Definições de criatividade

Os primeiros estudos sobre criatividade e seu desenvolvimento voltado para a administração de que se tem registro, ocorreram nos Estados Unidos por volta de 1950.

Pesquisando autores que escreveram sobre o tema mostrarei as seguintes definições que não são completas em si mas que colaboram demais para a compreensão de seus fundamentos básicos. Segundo HESKETH(1983:15) criatividade pode ser definida como o "processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência". O autor aqui deixa claro que criatividade é simplesmente aquilo que é original.

Mas Dualibi(1976) acrescenta que a criatividade é uma técnica de resolver problemas que pode ser utilizada nos mais diversos campos da ciência, como na medicina, sociologia, educação, administração e no jornalismo.

Alencar(1997:15) define criatividade como "todo processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo.

Como foi mostrado estas definições modelam a criatividade como a arte de criar o novo, algo original ou diferente em áreas mais variadas possíveis. A criatividade deve ser entendida como um processo de geração de idéias e não somente como uma técnica que ajuda a inventar novos produtos. Este trabalho se concentrará no estudo da criatividade que é muito complexo no setor bancário, voltando a pesquisa ao universo da Administração de Empresas.

Abordar-se-á a criatividade como um mecanismo de mudança e de diferencial, dando mais uma fonte de recurso para os funcionários do Banco Real tornando-os mais cientes de sua capacidade e poder de mudar o que esta errada ou mesmo ineficiente.

3.2.2 A Necessidade da Criatividade nas Organizações

Dentro do contexto atual, com os avanços tecnológicos e da informática e o mercado globalizado, passou-se a

ênfatizar elementos até então esquecidos no mundo capitalista: processos em contrapartida a resultados, a valorização do ser humano e a satisfação e encantamento do cliente.

Isso ocorreu, mais pela pressão exercida pelo próprio mercado do que pela consciência das empresas sobre a insustentabilidade e deficiência das políticas em relação aos seus clientes e funcionários. O período compreendido pelo final da década de oitenta e começo da década de noventa, foi extremamente conturbado, presenciando-se a falência e desestruturação de diversas organizações tidas como sólidas e a ascensão de empresas de países pertencentes aos chamados "Tigres Asiáticos" e à China.

Na busca da sobrevivência e da manutenção de mercados, as organizações passaram a assimilar novas formas organizacionais e técnicas de gestão, enunciadas por "gurus" da administração com a crença na salvação. Com tudo isso, os recursos estratégicos, mais uma vez, se alteraram. O que na primeira revolução industrial era caracterizado pela posse de matérias primas e, após a Segunda guerra mundial pelo acúmulo de capital é, hoje, representado pelo domínio do saber, do conhecimento e da informação (DE MASI, 1999). No entanto, verifica-se que, por si só, o saber não é suficiente. É preciso utilizar esses conhecimentos,

aliados a outros elementos individuais, de forma que revertam em benefício do ser humano e da organização. Um dos principais elementos citados hoje, é a criatividade. CARR(1997:6) afirma que: "a geração e o uso do saber serão a chave da sobrevivência em um número cada vez maior de empresas, mas a chave do êxito será a geração e o uso do saber criativo".

Dentro deste contexto, a criatividade é importante pois, a partir dela, pode-se buscar aperfeiçoamento contínuo de alguma coisa, enunciado por DE BONO como melhoramento, a solução de problemas, maior motivação e, por fim, a criação e projeção de oportunidades. Melhoramento pode ser visto como um conceito que evoca o aperfeiçoamento de algo já tido como bom. Sendo que não se restringe apenas a eliminação de falhas e defeitos como estamos acostumados a ver dentro das empresas, mas abrange a melhoria de aspectos bem pensados no produto em questão, tendo sempre em mente a idéia de que "tudo pode sempre ser feito melhor, então deve-se fazê-lo". Os processos criativos são tidos também como motivadores uma vez que a criatividade faz com que as pessoas envolvidas na consecução de uma trabalho se interessem cada vez mais por ele, mantendo uma idéia clara da importância atribuída às sugestões e a sua possibilidade de implantação. A criação e

projeção de oportunidades requer espírito empreendedor da pessoa e, "ser empreendedor" inspira ter pensamento criativo, para então, identificar novos desafios ou problemas, assumir riscos e produzir/descobrir idéias para solucioná-los. Na prática, isso diz respeito ao planejamento de estratégias, pois são previstas conseqüências de ações e geradas alternativas.

Segundo DE BONO(1994:72): "No futuro, ao invés de lutar para estar certo a um alto custo, será mais adequado ser mais flexível e plural a um custo menor. Se você não pode prever o futuro com precisão, então precisa ter flexibilidade para lidar com vários futuros possíveis". Reside aqui uma das grandes potencialidade da criatividade para as organizações e profissionais do futuro. As organizações que conseguirem canalizar a energia de seus membros, de forma individual ou em conjunto, serão, por conseguinte, mais competitivas em seus mercados e propiciarão clima mais motivador a seus funcionários.

3.2.3 Principais abordagens sobre criatividade

O presente item objetiva descrever três modelos que tratam do tema "criatividade", dentre um conjunto de diversas outras propostas teóricas existentes. Estes

modelos podem ser tomados como abordagens criativas, uma vez que a resolução de problemas e o desenvolvimento criativo dispõem de paradigma bem delineado a seu respeito.

3.2.3.1 Modelo de Pensamento criativo de Walllas

WALLAS sugere, em seu livro *A Arte de Pensar* (The Art of Thought, 1926), um modelo de pensamento criativo que vem influenciando pesquisas sobre o tema até os dias de hoje. Segundo ele, no pensamento criativo pode-se identificar quatro estágios distintos. O da preparação, onde o indivíduo assimila o problema e esclarece seu objetivo; a incubação, onde suspende-se totalmente o trabalho consciente sobre o problema; a iluminação, que também pode ser tida como o "Eureca", momento no qual a essência da solução do problema inesperadamente se revela ao conhecimento; e a verificação, onde o uso lógico e racional dos processos de pensamento leva ao discernimento e à opção pela solução mais correta e apropriada.

Existe uma pequena discordância por parte de alguns autores, por entenderem que o modelo proposto toma como regra a existência destas etapas de forma muito rígida (VERNON, 1970 apud King 1990). Diversos outros profissionais fazem críticas quanto ao estágio de

incubação, por ser um processo estritamente inconsciente, no entanto aparentam ter negligenciado o fato de que o modelo de WALLAS não insiste que a incubação ocorrerá sempre de forma inconsciente, WALLAS, ao contrário, deixa clara a possibilidade de se ter uma incubação consciente ou não.

O modelo em questão não exerce grande influência diretamente sobre a inovação, sendo puramente cognitivo e, residindo a sua importância na influência que tem tido sobre outros modelos de criatividade e o campo da inovação. Até os dias atuais atribui-se essa consideração ao fato de o modelo apresentar-se como verossímil para muitas experiências sobre criatividade.

3.2.3.2 Modelo de solução Criativa de Problemas de Basadur

Este modelo pode ser considerado distinto do proposto por WALLAS, porque os autores concordam que o treinamento da criatividade nas organizações é aplicável no ambiente de trabalho, fato não defendido por WALLAS. São distinguidos três estágios: descoberta do problema, solução e implementação da solução. Em cada estágio ocorreram dois processos: idealização e avaliação; entendendo-se por idealização a fase na qual ocorrer a produção de idéias sem

censuras, ao passo que a avaliação é a aplicação de julgamento para a escolha da melhor idéia sugerida.

Esse modelo é mais sofisticado do que o de WALLAS na distinção dos estágios da solução criativa de problemas (descoberta do problema, solução e implementação da solução) e dos dois processos envolvidos (idealização e avaliação).

Os autores utilizam este método para inferir hipóteses sobre treinamento da criatividade que eles testaram em experimentos de campo. Pode-se trabalhar com grupos, gerando uma sinergia positiva para a solução de um problema.

Parte do suporte utilizado pelos autores para criar esse modelo sugere a necessidade de maior validação e aprofundamento.

3.2.3.3 Modelo Psicossocial de Criatividade de Amabile

AMABILE(1983) apresenta cinco estágios para o processo criativo. O modelo desse processo tem mais semelhanças com o de WALLAS (1926) do que com o de Basadur et al. (1982), embora seus fundamentos sejam sociais ao invés de

psicológicos cognitivos, não contendo o equivalente ao estágio de incubação. Os cinco estágios são:

Apresentação da tarefa: é onde o trabalho a ser empreendido é apresentado para o indivíduo, tanto proveniente de ativação externa como instigação própria. O indivíduo é mais esforçado em solucionar de forma criativa o problema se tiver motivação própria.

Preparação: neste estágio, segundo AMABILE, procura-se reunir a maior quantidade de informações relacionadas ao problema.

Geração de idéias: aqui o indivíduo produz possíveis respostas na busca de soluções ou idéias apropriadas para encaminhar a tarefa. A habilidade individual de pensar criativamente definirá a quantidade e a qualidade das idéias geradas.

Teste de idéias: levanta-se as repercussões e a pertinência de cada idéia gerada.

Avaliação dos resultados: a avaliação valoriza o potencial da solução proposta. Sendo aprovada (sucesso) ou rejeitada (fracasso), o processo criativo termina. Se por acaso, a solução escolhida não for completamente apropriada, mas constituir em um progresso significativo para com a solução, reinicia-se o processo.

Deve-se notar que, em trabalho realizado no ano de 1986, a autora obteve melhores resultados ao aplicar este modelo a pequenos grupos do que de forma individual.

Sendo assim, o modelo de AMABILE pressupões que fatos sociais exercem influência sobre os processos descritos. Por exemplo, recompensas de acordo com o desempenho de suas habilidades tornarão as pessoas motivadas e, conseqüentemente, aumentarão a probabilidade de se obter respostas criativas no trabalho e a quantidade e qualidade das idéias geradas.

Dentro os vários modelos existentes e entre os três citados acima será estudado nesta pesquisa o Modelo Psicossocial de Criatividade de AMABILE apesar de não relacionar a criatividade diretamente com o processo de inovação. No entanto, tem como ponto forte a defesa do desenvolvimento do trabalho em pequenos grupos e a colocação de que os fatos sociais atuam sobre o desenrolar do processo. Os fatos sociais nesse trabalho foram colocados como fatores motivacionais e inibidores da criatividade.

3.2.4 Técnicas para desenvolvimento da criatividade

Dispõe-se na literatura de diversas obras que tratam das técnicas criativas. No entanto, algumas conquistam a preferência das pessoas e organizações, por mostrarem resultados mais imediatos ou por serem mais disseminadas. Isso, por sua vez, não garante o sucesso do processo. As técnicas de resolução criativa de problemas ou de desenvolvimento do seu potencial têm como objetivo dinamizar o pensamento, o raciocínio das pessoas para que elas consigam, a partir do nada, dar contribuições sobre o tema em questão, num espaço de tempo relativamente curto e de forma organizada.

Com o exercício delas, se facilita e estrutura novas formas de pensar e de ver dos fatos, o que consiste no primeiro passo para dar idéias criativas e inovadoras. A seguir, expõe-se algumas técnicas que propiciam uma melhoria do desenvolvimento criativo individual e grupal.

3.2.4.1 Brainstorming

Esta técnica foi divulgada pela primeira vez por Osborn em 1953 quando do lançamento da obra "Applied Imagination: principles and procedures of creative problem-solving".

O termo inglês brainstorming, que em tradução literal significa tempestade cerebral, designa uma técnica largamente utilizada nas empresas para o desenvolvimento de idéias criativas e solução de problemas. Para DUALIBI (1971:57) o brainstorming "é uma reunião de interessados aos quais um problema foi exposto e que, numa sessão de livre associação, começam a sugerir soluções".

De acordo com AYAN (1998:20), ele não deve ser tido como uma técnica aplicável apenas em situações corporativas, mas "pode ser usado sempre que um indivíduo não conseguir solucionar um problema e puder localizar um grupo de pessoas para ajudá-lo a lidar com ele".

O que se busca com esta técnica de resolução criativa de problemas é, através do desenvolvimento de uma sinergia positiva entre pessoas de um grupo, gerar "grande quantidade de idéias espontâneas e arrebatadoras" (EVANS, 1989:102), que resultem em propostas jamais idealizadas individualmente. Outros elementos também explorados pelo

método são: estabelecimento de confiança coletiva, pensamento divergente entre os membros, pensamento associativo (uma vez que a cada proposição são geradas idéias em série associadas à mesma) e o julgamento refreado ou ausência dele. Autores como DUALIBI, ALENCAR, AYAN e EVENS concordam que a característica fundamental da técnica em estudo, ou o seu pré-requisito, é a ausência completa de crítica, em especial com as idéias que a mente racionalmente consideraria impraticáveis, suspendendo o julgamento durante a fase de produção de idéias, adiando-o para uma análise posterior. Dessa forma eles apenas sublinham o que OSBORN coloca como princípios fundamentais de sua técnica: a ausência de crítica e primar pela quantidade de idéias, pois favorecem a qualidade da idéia final do processo.

AYAN (1998) e HESKETH (1983:63-5) descrevem etapas para a estruturação da técnica que praticamente se igualam. De acordo com HESKETH as sete fases do brainstorming são:

Orientação: procede-se à apresentação do problema e ao seu equacionamento simplificado.

Preparação: reúnem-se os dados disponibilizados sobre o assunto. É importante que não se permita o bloqueio do processo pelo excesso de informação.

Análise: decomposição do material considerado importante.

Idealização: nesta fase pretende-se acumular o maior número de alternativas imagináveis, não se preocupando com sua viabilidade ou não, através de sugestões dos presentes.

Incubação: como o próprio nome já diz, é um período de maturação das idéias que consiste um intervalo de descanso mental. Para tal, são executadas atividades completamente alheias as relativas ao problema permitindo que o subconsciente trabalhe individualmente.

Síntese: reúnem-se os elementos obtidos na idealização.

Avaliação: julgam-se criticamente as opções e decide-se pela melhor alternativa.

OSBORN (1983) e MONTANA (1998) por sua vez, dividem o brainstorming em um processo de duas etapas:

Produção de idéias: na qual são lançados elementos que agucem a expressão de idéias bizarras, inusitadas ou até absurdas que aumentem a gama de possibilidades para solução sem que haja medo de ridicularização.

Avaliação das idéias propostas: aqui se exerce julgamento sobre as idéias colocadas e se escolhe a mais adequada.

Em outras palavras, numa sessão, o procedimento adotado é de, após o lançamento do tema, tomar-se nota das idéias sugeridas (seja por um membro em específico, seja por todos os integrantes da sessão, visando maior registro dos acontecimentos sem sobrecarga de ninguém). E, depois, analisam-se as proposições e toma-se uma decisão.

Os membros de um sessão de "brainstorming" são parte essencial do processo, constituindo-se em parte por pessoas instruídas do problema e por outras alheias ao mesmo. PEREDA em "Gestion Tecnológica en la Empresa (1990:117) sugere que 25 a 30% do grupo deve ser composto não só de pessoas de diferentes áreas, mas de pessoas alheias à organização. O mesmo autor delimita o tamanho do grupo em um mínimo de seis e máximo de doze participantes, com o intuito de não tornar difícil a participação ativa de todos.

O objetivo maior da técnica é acumular as associações em todos os níveis. Aqui se explica a colocação de pessoas que não conhecem o problema, para que uma vez não envolvidas com o mesmo, tendam a emitir propostas não

compartilhadas com os demais membros, abrindo os horizontes da criatividade dos presentes.

Para que uma sessão de brainstorming seja eficiente ALENCAR (1997:80) acrescenta algumas regras a serem observadas:

Criação de um ambiente crítico e que não emita avaliações durante a geração de idéias.

Ser receptivo a idéias "loucas" ou cheias de humor.

Enfatizar a quantidade de idéias.

Procurar combinar ou aperfeiçoar idéias.

Nesta mesma linha de raciocínio PETERS (1997:256), acrescenta "cometer mais erros" como fator crucial para acelerar a tomada de ação e reduzir o tempo de ciclos de inovação na busca de maior competitividade. Segundo o autor quanto maior número de "fracassos", ou seja, de propostas, maior a chance de se ter um resultado promissor. Pois para que isto seja possível é fundamental que se desafie regras e tradições burocráticas, e que se elimine o medo de errar e de propor algo considerado "bobo" na solução de um problema. Deve-se entender por estímulo ao fracasso o incremento à capacidade criadora das pessoas numa organização, para que adquiram maior velocidade de ação,

aprendam com seus fracassos e aperfeiçoem ou criem idéias de sucesso.

Entre as diversas variações do "Brainstorming", destacam-se duas: o reverse brainstorming e o brainstorming individual.

O reverse brainstorming, significa em tradução literal tempestade cerebral ao contrário. Esta técnica, segundo DUALIBI, consiste em, no decorrer de uma sessão grupal, encontrar defeitos em um determinado produto, idéia e ou serviço. Nesta, continua válido o princípio do brainstorming tradicional onde deve imperar a ausência de críticas às sugestões e volume, também impedindo a defesa aos defeitos apontados. O objetivo deste processo é, a partir da colocação dos participantes, enfatizando sempre a manutenção de uma visão exterior do objeto da sessão, detectar novas qualidade e ou aperfeiçoamentos possíveis.

O brainstorming individual, pode ser identificado como a fase de formulação interna de perguntas e obtenção de alternativas de solução para problemas, sendo estes tanto de origem interna quanto externa à organização. De acordo com DUALIBI, diz respeito ao procedimento através do qual uma só pessoa empenha esforços na solução de uma questão específica, aplicando deliberadamente a técnica de

julgamento adiado. Ele é composto, de acordo com ALENCAR (1996) de dez etapas, as quais são:

(Na determinação de informações):

Criativa: imaginação e visualização de todas as fases do problema.

Judiciosa: opção por subproblemas que merecem maior atenção.

Criativa: imaginação dos dados mais favoráveis necessários e da espécie de seus materiais.

Judiciosa: escolha dos dados mais convenientes.

(Na determinação dos elementos mais convenientes):

Criativa: listagem das possíveis soluções para o problema.

Judiciosa: ponderação sobre as maneiras mais seguras de se verificá-las.

Criativa: listagem até o esgotamento das contingências possíveis.

Judiciosa: decisão definitiva, levando em consideração prós e contra e um julgamento frio e calculista.

Há estudo que comprovam a eficiência deste tipo de processo. BEMBACH, citado por DUALIBI (1971:159) expõe sua discordância sobre a idéia de que o brainstorming é apenas grupal e afirma que ele é um processo essencialmente individual, solitário". Neste processo em muito é utilizado um dispositivo conhecido como régua heurística que, por si só, já caracteriza uma técnica de desenvolvimento criador. A partir desta, tem-se um auxílio na colocação e combinação dos diversos fatores passíveis para a geração de alternativas.

Uma crítica freqüente em obras que tratam deste tema é que o brainstorming, por ser uma técnica na qual as pessoas se expõe publicamente no grupo inibe a participação de talentos que tenham em sua personalidade características como timidez e medo. Tentando neutralizar tal situação é que diversos setores propõe a execução de um brainstorming escrito, "writingstorm", sendo este menos constrangedor.

3.2.4.2 Técnica Delphi

Técnica através da qual se constitui um grupo de trabalho, formado por especialistas, para auxiliar a administração a identificar tendências futuras e solucionar determinados problemas específicos. Tem como maior

peculiaridade o anonimato dos membros do grupo, buscando-se a eliminação de quaisquer influências sobre o teor das informações fornecidas pela interação pessoal.

O procedimento adotado concede mérito total as idéias. E consiste em cinco etapas: definição das perguntas, primeira, Segunda e terceira ondas e resumo das opiniões e previsão do coordenador. Institui-se em coordenador par orientar as atividades do grupo, uma vez que não há contato entre os membros do mesmo. As etapas são assim descritas:

Num primeiro momento, após identificada a necessidade de aplicação da técnica, define-se uma série de perguntas sobre um problema específico e os especialistas que darão seu parecer.

1ª onda: deve-se entender por ondas o processo de resposta dos resumos pelos especialistas, segundo MONTANA (1998:282).

Resumo das opiniões: após o encaminhamento por escrito das perguntas aos membros do grupo, espera-se pelo retorno das respostas, sempre no anonimato, e faz-se a tabulação e resumo das mesmas retornando-as aos respondentes.

2ª onda: nesta etapa os resumos são encaminhados para exame e modificação. E, posteriormente, são devolvidos ao coordenador que elabora um resumo final e procede novamente ao encaminhamento dos mesmos.

3ª onda: difere das duas anteriores por exigir que, além da avaliação dos resumos e das modificações que se façam necessárias, se justifique cada idéia proposta.

Quando do recebimento destas respostas o coordenador prepara um último resumo e faz uma previsão sobre o futuro do problema, contribuindo "de forma criativa para o sucesso de atividades atuais dos negócios" MONTANA (1998:282).

3.2.4.3 O pensamento lateral

O pensamento lateral surgiu em 1967, a partir do desenvolvimento por EDWARD de BONO a respeito do pensamento não linear, seqüencial e lógico, com o intuito de descobrir novas e diferentes formas para resolução de problemas. Tem grande relação com a percepção de cada um, pois só a partir desta se produzem os elementos para o processamento de informações.

DE BONO enuncia que o pensamento lateral pode ser utilizado em dois sentidos: o específico e o geral. O

específico diz respeito a "um conjunto de idéias sistemáticas usadas para mudar conceitos e percepções e gerar novos." O geral, à exploração de "múltiplas possibilidades e abordagens, ao invés de seguir uma única abordagem" (1994:54).

A finalidade a qual se propõe é a de disponibilizar maneiras sistemáticas de mudar conceitos e percepções, baseado no comportamento de sistemas de informações auto-organizáveis. Relacionando a criatividade com isso tudo, temos que, e com ela que o processo de pensamento forma e ou modifica percepções e conceitos. Por isso mesmo é importante manter a mente aberta para que através do não lógico sejam criadas idéias novas que auxiliem no trabalho. A utilização do pensamento lateral de modo específico, pode assim ser designado como criativo.

Cabe ressaltar que esse tipo de pensamento, voltado à criatividade, à percepções de cada um, à síntese e a visão de alternativas não é usual no mundo ocidental. Para nós, impera o sistema educacional baseado na análise e no debate, onde pelo desmembramento de uma idéias em outras menores, busca-se a essência do que é. Em contra partida os orientais trabalham com algo mais difícil de ser ensinado, a combinação de elementos para gerar e conceber respostas ou ações através da criação de alternativas do que poderia

ser. É essa última concepção de resolução que de problemas, com base em respostas ou ações concebidas no modelo oriental, que deve ser utilizada, segundo DE BONO, para solucionar problemas com diversas causas ou com causas identificáveis mas não removíveis, como o que acontece na maior parte dos acontecimentos da vida.

Em consequência de sua formação, o ocidental tende a ver as coisas de forma mais estática, fixa e até mesmo limitada, barrando o processo de criação de uma nova abordagem ou alternativa, até então desconhecida. Isto tem a ver com a lógica cartesiana de analisar problemas.

O mesmo autor define projeto como todas as situações nas quais juntamos coisas para conseguir um efeito, sendo este projeto a base para a tomada de ação. Existem basicamente dois tipos de projetos, os normais e os criativos. Os normais são feitos pelo levantamento de requisitos para formar um modelo básico e nele agregar algum diferencial. Já os projetos criativos caracterizam-se pelo desenvolvimento de alguns conceitos criativos e pela busca da adequação destes aos requisitos do projeto. No primeiro, os requisitos formam o molde do projeto e no segundo formam o molde dos conceitos já elaborados.

3.2.5 Fatores motivacionais e inibidores da criatividade

Este capítulo busca levantar os elementos que favorecem e dificultam o desenvolvimento criativo e inovador dentro das organizações, que são de suma importância para a realização da análise de casos e para a identificação de problemas e soluções dentro de qualquer ambiente no qual se busque a criatividade e inovação.

3.2.5.1 Fatores motivacionais

Existem diferentes interpretações e tentativas que procuram entender porque as pessoas agem e se comportam de determinada maneira. Há correntes que entendem que o ser humano age e reage de acordo com sua motivação e que os mais diversos fatores internos e externos podem atuar sobre esta. Buscando avaliar o quanto o meio físico e psicológico e o conjunto de normas e diretrizes da organização agem como fatores motivadores no caso da criatividade, é que este tópico foi escrito.

Diversos autores apresentam fatores relacionados tanto ao clima psicológico quanto à estrutura organizacional, como menciona-se em seqüência:

ALENCAR (1996:50) "salienta que a criatividade necessita de condições adequadas para se desenvolver". Entre estas, destaca o direito de ter confiança nos seus superiores, colegas e em si próprio, direito à liberdade de ação e de mostrar seus sentimentos.

VAN GUNDY, citado por ALENCAR(1996:8) apresenta seis características de um clima favorável a criatividade: autonomia, sistema de premiação, apoio à criatividade, envolvimento pessoal, apoio da direção e aceitação das diferenças e interesses pela diversidade entre os membros. Quando se dá autonomia aos funcionários para execução de suas tarefas e expressão de suas idéias, também se fornece liberdade para inovar. Isto cria um sentimento de valorização do trabalho, da capacidade e do potencial de cada um, pois gera senso de responsabilidade e liberdade de escolha.

O sistema de premiação engloba o salário propriamente dito, os benefícios e as recompensas de efeito moral (como reconhecimento, elogios e condições de trabalho). Para que este sistema incentive o desempenho criativo ele deve ser tido por todos como justo e apropriado, estando assim relacionado ao desempenho e à competência, jamais à sorte ou às relações pessoais. Não cabe aqui discutir o conceito

de justiça mas é importante ter claro que ele, varia de acordo com a cultura em que se esteja inserido.

De acordo com COLOMBINI (Você S.A., ano 1.09/98, Abril 72-5), quando traduzido para a vida profissional "o dinheiro assume uma dimensão diferente, em que o mais pode resultar em menos", pois, para muitas pessoas, o dinheiro não é a parte mais importante da remuneração. É apresentada ao mesmo artigo pesquisa realizado pelo autor em cursos e palestras por ele realizadas, na qual mais de 4.000 pessoas já foram ouvidas.

Nesta pesquisa 95% das pessoas indicam os seguintes elementos como responsáveis pela felicidade no trabalho: desafios, perspectivas de crescimento, reconhecimento, integração da equipe, senso de utilidade e liderança respeitada. Para COLOMBINI, a teoria da motivação, conhecida como hierarquia das necessidades de MASLOW, serve como base para explicar a partir de que momento as pessoas passam a privilegiar estes elementos em detrimento do dinheiro. Todavia, para fins deste trabalho, entendemos que independente da teoria da hierarquia de necessidade proposta por Maslow, qualquer funcionário em maior ou menos grau, procura ser reconhecido, valorizado e quer se sentir parte do processo.

PETERS (1987:304), defende que "um reconhecimento substancial por ações relativamente triviais que nunca o são na realidade bem como por desempenhos verdadeiramente excepcionais, é altamente necessário, apesar de estar longe de constituir a norma". Segundo esse autor, o reconhecimento informal (por referência públicas, elogios, agradecimentos, almoços especiais, prêmios) ou em grande escala, quando sinceros e sem uma conotação de manipulação (questão salarial) são extremamente motivadores.

Apoiar a criatividade significa, mais do permitir que ela aflore, fazer com que as sugestões úteis sejam implantadas na organização. Isto também está relacionado ao apoio da direção organizacional em acreditar nos resultados positivos que essas iniciativas podem trazer para a mesma, sendo receptivos, flexíveis e respeitosos para com as novas idéias propostas.

Para que a criatividade se desenvolva, deve-se entre outros fatores, incentivar a produção de idéias, ter no fracasso uma oportunidade e não algo a ser castigado, e criar um clima de confiança e responsabilidade mútua para com o trabalho. AMABILE citada por ALENCAR(1996) chama isto de suporte organizacional.

O grupo de trabalho exerce papel fundamental, um vez que influencia diretamente o ritmo de trabalho e o seu conteúdo. Este deve estar equilibrado, seus membros devem aceitar uns aos outros, mantendo bom relacionamento, procurando aprender com as experiências alheias e inspirando confiança mútua, para que desta forma, acreditem nas propostas da empresa e no valor do trabalho desenvolvido, melhorando cada vez mais seu desempenho a nível criativo.

A estrutura organizacional que permeia a criatividade é bem diferente da até então utilizada pelas organizações.

Segundo CARR(1998), organizações criativas possuem estruturas enxutas, flexíveis e menos burocráticas que permitem o aproveitamento de oportunidades promissoras no momento certo, atendendo de forma eficiente as mudanças do meio em que estão inseridas. Para tal, esfazizam a cooperação mútua e a confiança pois acreditam que não é possível executar tarefas separadamente, e ter um resultado global no mínimo satisfatório. A empresa é vista como um sistema vivo, onde todos os seus membros interagem direta ou indiretamente de forma contínua.

Além disto, prima-se pelo respeito e pela manutenção de um ambiente digno de trabalho no qual se reconheça o

valor dos indivíduos e de suas iniciativas e se estabeleçam metas e estratégias desafiadoras e encorajadoras, definidas num ambiente "que mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade". ALENCAR(1995:9)

Para reforçar o valor da descentralização do poder e da delegação de autoridade, é importante entender o que isto realmente significa para o indivíduo e para a organização. A delegação de autoridade para CARR (1998:31) significa "passar dos controles organizacionais formais para o controle da autogestão do indivíduo, da equipe e da unidade, baseado no compartilhamento de valores e metas".

Organizações autoritárias, que não têm suas ações baseadas na democracia e na participação dos funcionários acabam restringindo ou impedindo qualquer tipo de manifestação criativa. De acordo com Megregor apud Juliano (1981:5) criado por SOUZA (1997:26) participação é:

"Basicamente criar oportunidades que pessoas influam em decisões que as afetem. Esta influência pode variar ao quase nada até total (...) participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos

em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior”.

A empresa que trabalha sem estar embasada neste tipo de conceito já cria um grande elemento inibidor do potencial criativo de seus funcionários.

AMABILE e colaboradores, citados por ALENCAR (1996, expõe em seus estudos, além dos fatores motivacionais já citados, a diversidade, a comunicação, os recursos tecnológicos e materiais e o treinamento como importantes no desenvolvimento e desempenho criativo.

A diversidade deve ser entendida como sendo o conjunto de diferenças interculturais, intersexuais, grupais funcionais e ocupacionais, admitindo-se que a empresa é composta por pessoas muito diferentes, desde sua formação cultural e educacional, a sua origem, ao sexo e até a idade. E que isso só tem a acrescentar, pois das diferenças surgem os conflitos e destes muitas idéias brotam. O importante é saber manter o equilíbrio entre o conflito e a realidade.

Quanto a comunicação, ela se torna um fator motivador quando existem: “canais que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e

disponíveis, intercâmbio com outras organizações". ALENCAR (1996:52)

Os recursos tecnológicos e materiais agem de forma favorável sobre o potencial criador quando se dispõe de capital e instrumentos de trabalho que facilitam a produção e introdução de novas idéias mais facilmente. Isso parece óbvio, mas muitas organizações não entendem que é inviável cobrar de seus funcionários mudanças substanciais, ou até mesmo simples, que gerem resultados visíveis para ela, sem prover os executores dos recursos de que necessitam.

O treinamento e a capacitação em técnicas de resolução de problemas e desenvolvimento criativo de idéias permitem que cada um conheça seu potencial criador, elimine bloqueios internos e saiba como utilizá-los em benefício próprio e da organização.

De acordo CARR(1988:35) "o desenvolvimento do comportamento criativo também se estabelece quando os estímulos circunstanciais são os de necessidade de solução". Pouco citado por outros autores, a necessidade de solução é tida como um dos elementos mais comuns no campo profissional.

3.2.5.2 Fatores inibidores

Barreiras ou bloqueios podem ser entendidos como elementos que inibem e ou impedem o desenvolvimento de alguma coisa. Eles agem em cinco diferentes níveis, conforme TEIXEIRA(1998:26-7): a nível de identidade, influenciando sobre nossa autoconfiança e visão de mundo, a nível do sistema de crenças e valores, impondo limites, a nível de aptidões pessoais, ao nível comportamental e contextual.

Nas organizações podem ser verificados diversos bloqueios à ação dos colaboradores, principalmente no que tange à criatividade e à inovação.

Um dos fatores mais arraigados, não só a cultura dos brasileiros mas de todo o mundo ocidental, diz respeito às instituições de ensino, básico e avançado. Estas agem como bloqueadores da criatividade individual, pois não se adaptaram às novas necessidades do mundo moderno. E isso acaba por refletir-se no futuro desempenho organizacional das pessoas submetidas a estes processos.

Torrance, em TAYLOR(1964) apresenta em capítulo dedicado à educação e criatividade, fatores inibidores do pensamento criador verificados junto a escolas norte-americanas que podem muito bem ser extrapolados para o

desempenho na vida profissional. Nos Estados Unidos, as pessoas são orientadas desde cedo para o êxito, isso significa optar por caminhos claros, desconsiderando, muitas vezes, alternativas que, à primeira vista não são tão interessantes mas que poderiam ser tão ou mais promissoras que a escolha óbvia. Inexiste estímulo a "correr riscos"(1964:136). Além disso, são expostos a pressão dos colegas ou "pares", para a conformidade, negando idéias diferentes das correntes no meio em que estão convivendo, tornando-se passivas e inseguras. O papel atribuído a cada um dos sexos acaba por inibir a expressão criadora, uma vez que liberdade e sensibilidade são essenciais à criatividade, e renegados e exclusivos aos sexos masculinos e feminino respectivamente. Também vêm, entre outros fatores, o ensino como trabalho, um fardo pesado a ser carregado por cada um, ao invés de incentivar o lúdico e o aprendizado agradável relacionando com brincadeira e jogos.

De acordo com ALENCAR (1995), as escolas mantêm seu sistema enfatizando a formação de verdadeiros "papagaios" que memorizam e repetem o conhecimento já expresso. E menosprezam o desenvolvimento de características como otimismo, empreendedorismo, capacidade de assumir riscos, disposição para aprender a partir dos próprios erros,

persistência e autoconfiança, tão essenciais nos dias atuais, mas levados ao esquecimento, conseqüentemente, acabam reduzindo o nível de criatividade de cada um, gerando bloqueios, insegurança, falta de autoconfiança e o desperdício potencial. Sendo assim, desde que o ser humano é colocado em ação na sociedade, seja pela família, pela escola ou pelo convívio social, sua mente é bombardeada por uma série de situação que tolhem esta característica inerente de todo ser humano: a criatividade.

TOFLER, em conferência no seminário Brasil 500, realizado na primeira quinzena de abril de 1998, defendeu linha de raciocínio que converge com a idéia exposta até então. Transcreve-se a seguir trecho de seu depoimento publicado no jornal Estado de São Paulo: "Há novas e melhores formas de ensinar do que simplesmente colocar as crianças na sala de aula" acrescentando que "Numa espécie de currículo não escrito, os estudantes aprendem a ser pontuais, a obedecer e a não perguntar muito" ... "As escolas odeiam a criatividade, que é complicada e requer tempo"(ESP 15/07/98-A12)

O pensamento racional, cartesiano e lógico que programa as mentes de crianças para agir da forma "ida como certa" não permite que aflorem novas opções criativas.

ALENCAR identifica três origens para os fatores inibidores ou barreiras ao pensamento criativo: mentais, perceptuais ou de trabalho.

As barreiras mentais, também conhecidas como bloqueios, são o resultado da forma com que a pessoa foi educada desde o seu nascimento, levando-as a "controlar e mesmo a negar as nossas emoções, a resguardar a nossa curiosidade, a evitar situações que poderiam redundar em sentimentos de perda ou de fracasso, ensinando-os que não podemos errar, que o erro é sinônimo de fracasso, gerando sentimentos de culpa, vergonha e constrangimentos" ALENCAR(1996:64). Este tipo de barreira conduz ao desencorajamento da originalidade e da diversidade, tão importantes na vida do ser humano. Além do que, não permitem a evolução de talentos potenciais, da inspiração e consequentemente, da criatividade e inovação. São construídas de forma inconsciente, no decorrer da vida das pessoas, através do poder de influência das forças sociais e de condicionantes ambientais sobre cada um.

Já as barreiras perceptuais, são "obstáculos de perceber adequadamente o problema ou a informação que é necessária para resolvê-los" ALENCAR(1996:67). Estão relacionadas com a forma com que o indivíduo capta as informações do meio externo, através de seus cinco sentidos

e as processa, formando o que em programação neurolingüística é chamado de modelo mental. Estes modelos mentais nada mais são do que um padrão estruturado pela pessoa que exerce influência sobre a percepção de todas as vivências semelhantes. A percepção é, de forma simplista, a forma como se vê o mundo, que é produto de percepções anteriores aliadas ao conjunto de "estímulos" presentes e aos estereótipos existentes. Como consequência de barreiras perceptivas podemos citar as dificuldades em se isolar e visualizar de diferentes formas um mesmo problema, imposição não apropriada de limites, incapacidade em reverter toda informação recebida.

De acordo com HESKETH (1983:92) "o ato criativo é a reestruturação de um campo perceptivo", sendo fundamental exercitar a percepção para anular os bloqueios ou as restrições impostas pela mesma. Assim, a pessoa consegue organizar novos campos perceptivos através de sua percepção analítica do problema ou da situação, fugindo aos modelos mentais convencionais.

As barreiras emocionais como medo de errar, receio do ridículo, falta de confiança, falta de ousadia, apatia, baixa tolerância a mudanças, desejo excessivo de segurança (incapacidade de assumir riscos) e organização e sentimento de inferioridade são problemáticas, pois, praticamente,

inibem o processo por tomarem as pessoas crentes de sua incapacidade de ação.

A insegurança também é colocada por MATOS (1987:36) como um fator negativo, sendo relacionada ao medo de correr riscos e de assumir responsabilidades. O mesmo autor apresenta um elemento diferenciado dos demais, ao tratar da falta de prestígio, que para eles refere-se a falta de delegação, não atribuição de responsabilidades, de aprovação e de perspectivas de promoção. Além da distância social, onde, por contatos difíceis e convencionalismos, o funcionário acaba por sentir-se inferiorizado e incapaz de contribuir ou de ter a chance de se expressar.

ALENCAR expõe como barreiras no trabalho: pressão a nível de produtividade, procedimentos de avaliação ameaçadores, ênfase organizacional em evitar riscos e inovações, problemas pelo excesso de burocracia, falta de visão sobre o futuro, rigidez, inflexibilidade, entre muitas outras.

Por sua vez HESKETH(1983:55-6) elege como bloqueios à criatividade três grandes blocos: psicológicos, atitudinais e de sensibilidade para problemas. Os psicológicos dizem respeito a falta de conhecimento (informações sobre o problema e sobre técnicas de desenvolvimento criativo) e a

hábitos pessoais cultivados por muito tempo, que nada mais são que condicionamentos individuais, originados de posições comodistas frente a companheiros de trabalho ou família, e características de personalidade como insegurança. Atitudes são "predisposições mentais para agir de forma padronizada em situações sociais específicas". VILA NOVA(1981:42), sendo assim, os bloqueios atitudinais referem-se aos conceitos internalizados, os quais interferem na forma de agir e pensar do ser humano. De acordo com HESKETH, são exemplos: o pessimismo, conformismo, falta de esforço ou preguiça mental, crença na autoridade e responsabilidade do superior hierárquico e critérios de julgamento. Todos eles, demonstram rigidez na visão da pessoa. Bloqueios relacionados à sensibilidade para problemas, tratam da dificuldade em caracterizar objetivamente situações, falta de sensibilidade para resolver problemas de relações humanas e ausência de descontentamento construtivo ou inconformismos com a rotina. Em outras palavras, está relacionado à falta de habilidade em estabelecer um foco de trabalho, lidar com situações que exijam raciocínio lógico, estabelecimento de alternativas, capacidade de ver de diferentes formas um mesmo ponto, entre outras. Todos elementos essenciais ao desenvolvimento do processo criativo e, por conseguinte da inovação.

Outros elementos como: excesso de trabalho, morosidade na tomada de decisão e controle excessivo do trabalho são colocados por MATOS(1987).

Amabile e colaboradores, em pesquisa citada por ALENCAR(1996) dividiu os bloqueios à criatividade em duas categorias: gerais e próprios. Em ambas as categorias, os tópicos citados são os mesmos; estrutura organizacional, características da chefia, relações interpessoais, cultura organizacional, comunicação, ambiente físico, falta de recursos tecnológicos e materiais, características intrínsecas da tarefa, remuneração, volume de serviços, falta de liberdade e autonomia, falta de treinamento e influências político-administrativas. No entanto, eles diferem em sua localização dentro da organização. Os gerais referem-se à organização como um todo e os próprios aos elementos diretamente ligados à função exercida pela pessoa.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

4.1 Caracterização da Pesquisa

4.1.1 Abordagem: Qualitativa

O tipos de abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa "... cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa aprofundadamente." (TRIVINOS, 1987:133). Dessa forma, permitiu uma maior riqueza do trabalho por ser mais abrangente e complexo.

Em um primeiro momento, procede-se a análise da empresa, e posteriormente, confrontando os dados empíricos com a leitura referenciada, caracterizando assim um movimento constante entre a prática e a teoria (GUIMARÃES:1995).

4.1.2 Perspectiva do Estudo Transversal

A perspectiva do estudo desta pesquisa foi transversal, pois realizou-se em um período de tempo, e seus resultados mostram um instante do fenômeno estudado. "As pesquisas ocasionais prestam-se a ajudar a resolver problemas específicos". MATTAR(1996:79). Ou seja, o pesquisador analisa o fenômeno sem considerar a evolução do tempo.

4.2 Delineamento da Pesquisa

4.2.1 Quanto aos Meios

Esta pesquisa abrangeu um estudo de caso e um levantamento bibliográfico. De acordo com MATTAR(1996), estudo de caso "é um estudo profundo, mas não amplo através do qual se procura conhecer profundamente apenas um dos poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações".

A pesquisa bibliográfica "é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral". VERGARA(1997:46)

4.2.2 Quanto aos Fins

Foi uma pesquisa do tipo descritiva, onde o objetivo principal é o de "expor o fenômeno em estudo". MATTAR(1996:77). Respondeu a questões como: quem, o quê, quando, e onde. As pesquisas conclusivas descritivas são caracterizadas por "possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação". MATTAR(1996:85)

4.3 Delimitação da Pesquisa

4.3.1 População

"População de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas". MATTAR(1996:264)

Nesta pesquisa a população foi definida como sendo todos os funcionários da Agência do Banco Real de Florianópolis, a partir da qual foi extraída uma pequena amostra.

Para se chegar até esta população foram levados em consideração alguns critérios:

- Pertencer ao setor bancário de Florianópolis;
- Ser uma Agência do Banco Real;
- Demonstrar receptividade à aplicação da pesquisa fornecendo as informações necessárias;
- Pelas facilidades encontradas por o pesquisador pertencer ao quadro de funcionários do Banco Real.

4.3.2 Amostra

"Amostra é qualquer parte de uma população".
MATTAR(1996:260)

A amostra da pesquisa foi definida por acessibilidade, que segundo VERGARA(1997), é a amostra definida "longe de qualquer procedimento estatístico, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Assim sendo, selecionou-se 15 funcionários da Agência do Banco Real de Florianópolis sendo 5 pertencentes a cargos de chefia, 5 que possuem nível superior e 5 que possuem nível secundário.

4.4 Técnica de Coleta de Dados

4.4.1 Tipos de Dados

A coleta de dados deu-se em fontes primárias e secundárias. Dados primários "são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento".
MATTAR(1996:134). Os dados primários geralmente coletados podem ser do tipo: característica demográficas; sócio-

econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; motivações; comportamento passado e presente; e intenções. Podem ser coletados/obtidos através do método da comunicação e/ou da observação.

Ao contrário dos primários, os dados secundários "são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados". MATTAR(1996:134). A vantagem de utilizá-los é a economia de tempo, dinheiro e esforços. Devemos começar a pesquisa com eles e, caso não sejam suficientes, recorrer a dados primários. Foram utilizados nesta pesquisa: revistas, livros, dados obtidos na própria empresa e as entrevistas.

4.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. Optou-se por este método de coleta, uma vez que, mesmo sendo uma técnica mais demorada e que requer mais habilidade do entrevistador ROESCH(1996:150), ela obtém dados mais expressivos para analisar a perspectiva dada por cada um dos entrevistados ao tema.

Foram elaboradas 11 perguntas iniciais que foram se desenvolvendo ao curso da entrevista dando mais riqueza as informações coletadas.

Foi decidido dividir os entrevistados por cargos de chefia e de nível de escolaridade por se acreditar dar uma visão mais diferenciada e conflitante nos removendo a analisar mais criticamente o processo em estudo.

Também foi utilizada a observação direta in loco e a análise documental que permitiram a coleta de informações não explicitas pelos entrevistados, mas de grande valia para acrescentar e confirmar as informações fornecidas pelos mesmos.

4.4.3 Análise e Interpretação dos Dados

Será efetuada uma análise qualitativa do conteúdo por intermédio de análise vertical e horizontal dos dados que serão coletados (leitura total de cada entrevista e posterior leitura comparativa questão por questão), por esta propiciar mais entendimento e percepção da unidade de estudo. Adotarei a metodologia proposta por MICHELAT(1987) e por estudos de GUIMARÃES(1995) E SOUZA(1997).

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Foram entrevistados 15 funcionários que correspondem a 40,54 % da população da agência que é de 37 funcionários. Houve uma boa receptividade as perguntas e ao próprio entrevistador.

5.1 Dados pessoais da população entrevistada

População por sexo		
Sexo/Quant.	Quantidade	%
Masculino	09	60,00%
Feminino	06	40,00%

Nota-se por esta população que a maioria dos funcionários são do sexo feminino e que o na agência Florianópolis a maioria dos chefes são do sexo masculino também.

População por tempo de serviço		
Tempo/quant.	Quantidade	%
Menos de 1 ano	2	13,33%
Entre 1 a 3 anos	4	26,66%
Entre 4 a 8 anos	4	26,66%
Mais de 9 anos	3	20,00%

Observa-se nesta tabela que a agência não possui um alto grau de rotatividade e demissões entre seus funcionários o que pode demonstrar serem feitas pesquisas mais a fundo, com maior liberdade de participação dos mesmos.

População por faixa etária		
Idade/quant.	Quantidade	%
Entre 18 a 25 anos	6	40,00%
Entre 26 a 30 anos	4	26,66%
Entre 31 a 40 anos	3	20,00%
Mais de 41 anos	2	13,33%

Observa-se aqui que a maioria dos funcionários estão na faixa etária entre 18 a 30 anos, dando um caráter jovem à agência e contribuindo para a motivação nos objetivos.

5.2 Análise das entrevistas

A seguir, serão apresentados os dados referentes à entrevista aplicada.

1 Existe uma política de criatividade na Agência do Banco Real de Florianópolis?

Com a exceção de **um funcionário**, todos relataram que não existe uma política definida na Agência do Banco Real de Florianópolis. O que existe seria uma participação do

pessoal em campanhas de vendas ou outras melhorias de serviços onde é esperada e até exigida a participação de todos, sob o risco de ficar mau visto pela chefia como uma pessoa que não cria e nem ajuda no processo produtivo e desenvolvimento da empresa.

Houve uma funcionária do atendimento que relatou que a **"criatividade tem tudo haver com vendas"** e que participa bastante em momentos de dar uma ajuda ou contribuição.

Em âmbito geral todos os entrevistados costumam, segundo depoimento deles próprios, participarem com idéias criativas ou esforços além dos que são cobrados no dia-a-dia.

Muitos entrevistados colocaram que o Banco premia financeiramente idéias que são enviadas para a matriz e que são efetivamente praticadas sendo o único meio explícito no banco de estímulo a criatividade.

Conforme observação e declaração dos entrevistados, ocorre na agência muitas campanhas de vendas ou de melhoria da qualidade de serviços. Nestas campanhas cada funcionário ou grupo de funcionários recebe um objetivo específico e deve prestar contas aos seus chefes do que foi produzido. É neste momento que mais é trabalhado o lado da criatividade

organizacional pois eles procuram saídas para alcançar a meta e serem bem vistos pelos seus superiores.

Por outro lado o funcionário que declarou haver uma política dentro da agência se baseou no fato de que o Banco dá instrumentos de trabalho para que cada funcionário faça o seu serviço da melhor maneira, tentando e lutando para descobrir novos rumos e atitudes junto aos clientes em vendas ou atendimento.

2 Como é o seu trabalho no dia-a-dia referente a rotina, relacionamento interpessoal?

Em relação a abordagem da rotina no trabalho os funcionários foram unânimes em declarar que o dia-a-dia é **"corrido, cansativo, stressante"**, e o tempo é apertado para resolver os problemas com mais calma e qualidade.

Um entrevistado relatou que **"o stress e o cansaço mental são frutos do pouco conhecimento"** que a pessoa têm na área ou no assunto, seja ele de vendas, qualidade no serviço ou em outros momentos da vida diária. Isso causa surpresa, pois nenhum funcionário havia tocado no lado do conhecimento interferindo no cansaço mental.

Um outro entrevistado confidenciou que **"chego a sonhar com os meus devedores"** demonstrando o quanto é exigido o lado psíquico do trabalhador do ramo bancário, pois mexe

com um material que é dado valor gigantesco a todas as pessoas, que é o dinheiro.

Houve casos de relato como de um gerente que confidenciou que **"a minha rotina depende de como eu acordo de manhã"**, ou seja, a pessoa quis declarar entre linhas que o humor da pessoa é primordial no interrelacionamento humano e consequentemente no uso da criatividade.

Em relação ao aspecto do relacionamento interpessoal, a esmagadora maioria disse ser **bom ou ótimo**, e que são muito bem relacionados com seus colegas de trabalho.

Mas em contrapartida teve uma funcionária que relatou que existe muito policiamento entre os colegas, onde todos se ajudam e também competem entre si para melhor desempenho em vendas ou atendimento, que torna o clima às vezes **"um pouco pesado e muito competitivo"**, que como observador pode-se confirmar.

De acordo com os dados coletados e com a observação direta, pode-se notar que o clima na agência de Florianópolis é um pouco pesado devido ao próprio trabalho, que envolve muitas pessoas e problemas que às vezes não são dadas soluções corretas e deriva em broncas, advertências, provocando um sentimento de medo ou raiva na pessoa, e este medo está ligado à ansiedade provocada pela falta de

emprego e do fantasma do desemprego e pela vaidade humana. E isto pode provocar o bloqueio da criatividade dentro de cada pessoa, prejudicando uma maior produtividade da agência.

3 Você dá sugestões criativas no trabalho? Quando? Como? E com que frequência?

Todos os entrevistados costumam dar sugestões ou idéias no transcorrer do trabalho diário ou em reuniões ou campanhas de objetivos. Muito deles disseram que as idéias nascem espontaneamente, diante das dificuldades e necessidades que aparecem no trabalho.

Um entrevistado do cargo de gerente relatou que **"as idéias nascem de pessoas que estão motivadas"** e que a motivação é que dá o impulso para esta participação ativa na empresa. Ele ainda deu o exemplo de um labirinto onde

"...a pessoa deve ver sempre a sua empresa ou até mesmo sua vida de forma global. Para a pessoa que está num labirinto a saída parece muito difícil, mas nós devemos nos imaginar como se tivesse em cima de um avião para ver como é fácil a saída..."

4 Existe curiosidade ou interesse pelas suas idéias por parte da empresa?

Novamente na resposta houve concordância da maioria dos entrevistados, que relatam que há interesse pelas idéias quando ela for interessante para a chefia ou que seja comprovada sua eficiência teoricamente antes de ser implementada.

O que se pôde observar na pesquisa na agência foi um **interesse crescente das chefias na participação mais ativa e responsável de seus subordinados**. Exige-se hoje na agência do Banco Real de Florianópolis um funcionário que seja também um gerente e saiba o máximo possível de todos os assuntos e, principalmente, de vendas dos produtos disponibilizados e da imagem do banco.

5 Existe algo que o estimule a dar sugestões, como prêmios, dinheiro, prestígio, participação em eventos, satisfação pessoal?

Para a esmagadora maioria a resposta foi o reconhecimento, a satisfação pessoal, a motivação. Alguns também são estimulados pela premiação em dinheiro visto que o Banco dá este tipo de prêmio a idéias que dão resultado prático ao mesmo.

6 O que você acha que atrapalha no momento de dar uma idéia ou sugestão? Quais os problemas que impedem de dar uma maior contribuição criativa para a empresa?

Segundo um gerente que foi entrevistado **"você é o maior problema"** pois a sua falta de motivação e mau controle e planejamento do tempo o desmotivarão a ser uma pessoa criativa. Outro gerente colocou alguns itens que atrapalham no desenvolvimento ou criação de uma idéia:

- **A falta de realismo de alguns funcionários que as vezes não olham com determinada objetividade o problema a ser solucionado;**
- **O banco provoca um desgaste muito grande e um pouco de stress, obstruindo um pouco o lado do relaxamento mental que ajuda a criar novas idéias;**
- **E a própria falta de conhecimento em determinados assuntos que não dão chance de se encontrar uma melhor solução.**

Alguns entrevistados relataram que o maior problema no momento de dar uma idéia para empresa seria a visão fechada de algumas gerências, não no caso específico da agência, mas sim como um todo, e isto não ocorre na agência onde segundo eles a gerência é aberta a novas idéias.

O depoimento de uma funcionária do atendimento chamou a atenção. Ela relatou que geralmente as pessoas

"...tem timidez e até mesmo medo de dar uma opinião, uma idéia, uma sugestão e que muitos só vão para o banco, batem o ponto, trabalham feitos máquinas e vão embora não se preocupando em melhorar seus argumentos de vendas e nem de aumentarem seus conhecimentos no banco, que podem lhes dar uma chance de promoção ou pelo menos ajudarem seus colegas em outros trabalhos..."

Houve também o depoimento de outra funcionária do atendimento que relatou que as idéias já vem praticamente prontas da matriz do banco de São Paulo e que é muito difícil desenvolver uma nova idéia neste grande meio formal de trabalho.

7 Você acha que sua idéia pode ser levada a efetiva implementação, com o devido valor que você espera?

Segundo os entrevistados todas as idéias são ouvidas, mas somente são colocadas em prática as que derem resultado prático como redução de custos e melhorias de vendas e da qualidade de serviços prestados.

8 Você pode dar exemplo de idéias dadas ou que poderiam ser colocadas neste momento que foram colocadas em prática, suas ou não?

Abaixo seguem algumas idéias dadas pelos funcionários da agência:

- Um dos gerentes entrevistados deu a sugestão de implementar a tempos atrás, os manuais de procedimentos administrativos via computador, tendo a facilidade de acessá-los com rapidez e a qualquer momento ainda economizando tempo e o próprio papel para imprimir os manuais atualizados. Esta idéia foi implementada com sucesso.
- Uma funcionária do atendimento me relatou que deu a idéia de colocar um telefone especial para atendimento de casos rápidos de pesquisa de ações da Telebrás. Isto funcionou muito bem, pois agilizou o trabalho e diminuiu as filas no banco.
- Outro funcionário do caixa relatou que foi dada a idéia de distribuição de panfletos, explicando os produtos e serviços do banco, como forma de conhecimento dos clientes e para sua distração enquanto aguarda na fila.
- Outras idéias como fila especial para clientes especiais, aposentados, grávidas, malotes de empresa, que facilitou o serviço nos caixas.
- Um dos gerentes afirmou Ter ajudado na elaboração da idéia do caixa-rápido, onde os clientes fazem

depósitos e pagamentos com rapidez e agilidade sem precisar ficar na fila.

- O mesmo gerente também deu sugestões importantes para o sistema de contabilidade eletrônica que deu retornos em termo financeiros e na rapidez da execução do serviço.
- Uma funcionária do atendimento deu a idéia de ser entregue talões de cheques diretamente na agência quando o cliente não estivesse em casa ou no trabalho para recebê-los. Anteriormente os talões eram arquivados na empresa terceirizada e só era enviado para agência quando do pedido do cliente.
- Ocorre uma participação efetiva dos funcionários quando da mudança de lay out onde todos opinam a melhor posição de cada mesa e local de trabalho do funcionário.
- Uma idéia também muito boa observada foi a colocação de estagiárias para atender os cliente no serviço de caixa rápido e também para tirar dúvidas de produtos do banco e diversos outros tipos de informação.

9 Como você se sentiria vendo sua idéia sendo colocada em prática?

Em geral as pessoas relataram que se sentiriam úteis, motivadas, interessadas pelo trabalho, orgulhosas, justificando que realmente o trabalho que recebe acompanhamento com os devidos elogios e contribuições realmente dão resultados se colocados fielmente em prática.

10 Você acha que pode contar com o apoio dos seus colegas e trabalho para a efetivação de uma idéia?

Novamente as opiniões foram bem parecidas onde a maioria dos entrevistados declararam que, se a idéia vir a benefício de todos os funcionários, sempre haverá a colaboração integral, desde que não venha a beneficiar apenas um grupo ou funcionário.

Uma funcionária do atendimento confidenciou que o tempo é muito curto para haver uma maior discussão e implementação de idéias, segundo ela **"as pessoas não estão muito interessadas pela minha idéia pela falta de tempo, do ritmo corrido de trabalho e também por falta de interesse simplesmente"**.

11 Existe clima de trabalho favorável para isto, para a contribuição em equipe de uma idéia?

Um gerente relatou que o clima depende do **"estado emocional da chefia"** que é essencial para a motivação dos funcionários.

Uma funcionária do atendimento disse que o clima é bom mas muitos funcionários não possuem o interesse para contribuir em equipe ou individualmente numa idéia ou projeto.

12 Você acha a criatividade importante para desenvolvimento de um trabalho ou da empresa como um todo?

Todos os entrevistados foram unânimes em declarar que a criatividade é essencial e muito importante para o crescimento, funcionamento e melhoria da empresa, principalmente no setor bancário, onde as tarefas são corridas e necessita-se de aproveitamento e planejamento do tempo.

13 Existe apoio das gerências ou diretoria no processo de participação dos funcionários no que se refere a criatividade e colocação de idéias?

A grande maioria respondeu que existe a colaboração das chefias quando do momento de se colocar uma idéia, mas também há a cobrança por parte dos mesmos quanto ao resultado que é o que move toda a empresa.

Novamente uma funcionária do atendimento declarou que **"deve haver sim a cobrança por parte dos chefes e diretores pois os funcionários as vezes não trabalham na sua carga máxima nem com especial motivação para aumentar a produção"** e que o policiamento dos trabalhos dos subordinados dá a

idéia de quem realmente merece o emprego ou até mesmo uma promoção.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo busca relatar os principais resultados obtidos na pesquisas junto à organização comparando ao que foi exposto teoricamente no decorrer do trabalho. As categorias de análise a serem observadas são:

- Caracterização da empresa;
- Análise de políticas e procedimentos adotados pela empresa no que tange à criatividade;
- Importância atribuída pela administração e pelos subordinados aos processos de criatividade;
- Principais fatores motivacionais e inibidores ao desenvolvimento criativo;

Como já exposto a organização pesquisada pertence ao ramo bancário, que possui 37 funcionários divididos entre gerentes, procuradores, atendentes, caixas e contínuo. A agência estudada pertencente ao Banco Real dá grande importância ao bom atendimento, a dedicação de seus funcionários e principalmente a precisão nas informações e no jogo de cintura para negociar produtos.

Pode ser observado com esta pesquisa que os funcionários da agência Florianópolis não priorizam o fator financeiro quando da participação em processos de mudança e de colaboração em idéias e sugestões criativas. O fator humano segundo observação direta e respostas aos

questionários é de suma importância para o bom desempenho dos funcionários, onde se procura o elogio, a consideração, o respeito e até mesmo a promoção como prova do valor dado ao trabalho do empregado. Ainda assim o banco possui sistema de remuneração variável e de premiações especiais pelos resultados alcançados durante os meses e ano de trabalho.

Em termos geral as chefias e gerências acreditam que o medo dos funcionários de se exporem e de serem mal compreendidos são os fatores que mais inibem o processo criativo. Já o pessoal operacional relatou que as chefias apoiam no processo de colaboração de idéias mas o que pode mais atrapalhar seria a falta de interesse dos seus superiores mesmo não acontecendo isto na agência.

Percebe-se um problema a ser superado na organização pesquisada que seria a falta de uma cultura em que o reconhecimento, a valorização e o interesse pela opinião dos funcionários sejam sinceros e tornem-se uma constante.

Segundo o relato dos entrevistados quando uma idéia dada é boa as gerências e chefias a reconhecem e a implantam. No entanto, o enfoque básico está relacionado à diminuição de custos e ao aumento da produtividade.

Verifica-se que, em qualquer nível hierárquico das organizações pesquisadas foram encontrados profissionais criativos que já vêm contribuindo para melhoramentos

importantes, cabendo às empresas otimizar a utilização desse recurso. Nesse sentido um projeto poderia ser iniciado com um estudo que identificasse, nos funcionários e na administração, o perfil de cada um, as expectativas e necessidades individuais e profissionais e os aspectos mais importantes para a sua participação. Essa etapa seria seguida de um programa de desenvolvimento da criatividade, de conteúdo amplo e visão de longo prazo, para evitar percepções distorcidas quanto a seus reais objetivos. Adicionalmente poderiam ser dados cursos sobre técnicas de criatividade e palestras com profissionais de outras organizações, relatando suas experiências.

Concluindo, pode-se afirmar com convicção de que a criatividade é muito importante para as organizações, em especial para a pesquisada, uma vez que seu desenvolvimento e utilização se constitui num elemento que influencia os mais diversos aspectos (pessoais, financeiros, de qualidade, entre outros), podendo levar a melhoria do ambiente de trabalho e contribuir para o aumento da qualidade e da produtividade, tão essenciais para a permanência e o crescimento dentro de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

7 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que sejam feitos cursos de criatividade para explorar a capacidade dos funcionários da agência do Banco Real de Florianópolis;

O que também pode ser feito seria a disponibilização de um tempo específico para debater as idéias que os funcionários podem propor estudando a efetiva implementação com a participação de todos.

A existência de um psicólogo a serviço da agência para trabalhar as relações interpessoais e também para atender funcionários individualmente poderia dar uma nova face no relacionamento humano na agência que terminaria em maiores vendas e clima propício para a produção e qualidade no trabalho.

Os funcionários devem se sentir como gerentes e assumir as responsabilidades com mais rigor e coragem, sendo que para isso deverá ter a participação e apoio dos chefes e diretoria já que quase tudo no serviço bancário é regido por normas e manuais.

Toda semana deverá ter reuniões para discutir os procedimentos de trabalho e novas formas de praticar tais

medidas e atitudes na rotina do trabalho, ou seja, as reuniões serviriam não para cobrar os funcionários, mas para procurar formas de facilitar o dia-a-dia.

Outra situação que pude observar durante a pesquisa é a de que as promoções não são muito bem planejadas num processo formal de cargos e salários, o que pode destruir um processo de criatividade dentro de uma organização.

8 BIBLIOGRAFIA

- ALENCAR, Eunice Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.35,n.6, p.6-11.Nov-dez/1995.
- _____, Eunice Soriano de. A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AYAN, Jordan. AHA! 10 maneira de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias. trad. June camargo. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BOTELHO, Eduardo. A empresa inteligente. 2ed. São Paulo: Atlas,1994.
- BUENO, F. S. Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: FAE,1994.
- CARR, Clay. O poder competitividade da criatividade. São Paulo: Macron Books: 1997.
- COLOMBINI, Luís. O que Vale Mais: dinheiro ou felicidade? VOCÊ S.A. São Paulo: Abril, ano I, n.3, p.72-5, set-98.
- DE BONO, Edward. Criatividade levada a sério: como gerar idéias produzidas através do pensamento lateral trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DE MASI, Domenico. A emoção e a regra: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950. 6ed. Trad. Elia Ferreira. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DUALIBI, Roberto, SIMONSEN JR, Harry. Criatividade: a formulação de idéias em marketing, São Paulo: McGraw-Hill, 1971.
- EVANS, Roger, RUSSELL, Peter. O empresário Criativo/trad. Teresinha Batista dos Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 1971.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. Novas tecnologias de produção de base micro eletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de S.C.

- Florianópolis: UFSC, 1995. Tese(doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- HESKETH, José Luiz. Criatividade para administradores. Petrópolis: Vozes, 1983.
- MATTAR, Fauza Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996, v.1.
- MONTANA, Patrick J. CHARNOW, Bruce H. Administração/trad. Robert Bryan e ver. Reinaldo O da Silva. São Paulo: Saraiva, 1998.
- PETERS, Tom. A busca do UAU! led. São Paulo: Harbra, 1997.
- _____, Tom. Prosperando no caos. led. São Paulo: Harbra, 1989.
- PREDEBON, José. Criatividade: abrindo o lado inovador da mente. led. São Paulo: Atlas, 1997.
- POLO, I. M. U. Análise dos aspectos ergonômicos dos produtos de automação bancária com ênfase na interface com o usuário. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1993.
- SOUZA. Antônia Egídia de. Gestão Participativa na Perspectiva de Gerentes e Trabalhadores: estudo comparativo casos na indústria de plástico de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1997. Monografia(conclusão de curso de graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- TAYLOR, Calvin W. Criatividade: progresso e potencial. São Paulo: IBRASA, 1964.
- TEIXEIRA, Elson. Aprendizagem e Criatividade emocional. São Paulo: Makron Books, 1998.
- TRIVIÑOS. Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 4ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- VILA NOVA, Sebastião. Introdução à sociologia. São Paulo: Atlas, 1981.

WONNACOTT, P. et al. Economia. São Paulo: McGraw Hill.

ZAMBERLAN, F. L. & SALERNO, M. S. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: Fleury & Vargas(org.) Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas.